



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**


Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 248

LA UNIÓN MONETARIA Y LAS OPORTUNIDADES DE COMPETITIVIDAD

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 98/248

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 248
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



D

LA UNIÓN MONETARIA Y LAS OPORTUNIDADES DE COMPETITIVIDAD

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Diciembre 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 079 - X

Depósito Legal: M - 4019 - 1.999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. LA GLOBALIZACIÓN DEL EURO COMO BASE DE UNA CULTURA DE LA ESTABILIDAD	7
III. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN SOBRE LA EMPRESA	22
IV. COMPETITIVIDAD COMO RETO EUROPEO	30
V. EURO, ESTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL	38
VI. CONCLUSIONES	43

I. INTRODUCCIÓN ¹

La introducción del Euro constituye, sin duda, un hecho histórico sin precedentes. Pero el Euro adquiere una dimensión económica diferente al coincidir históricamente con la realidad de la *globalización* de la economía. Estos dos hechos, conjuntamente, inciden de manera inédita en el desarrollo de una competitividad que plantea como *reto una nueva institucionalización de la economía*. Y ello tanto por lo que se refiere a *las nuevas instituciones* globales de la economía en términos globales, como también a los cambios corporativos y organizativos de todas y cada una de las instituciones económicas y sociales, así como de aquellas que configuran el marco de referencia de la economía. Estamos ante un momento histórico de cambio institucional rompiendo fundamentalmente con las *autarquías económicas y sociales* más o menos acentuadas en las economías y en las organizaciones.

El *Euro* contiene un significado económico diferente en cuanto que es interdependiente en el momento actual con una globalización de la economía, en gran parte, ya realizada. Ambos acontecimientos, globalización de la economía y el desarrollo del Euro, son procesos que

¹. Conferencia pronunciada en la Conference organizada por el Kangaroo Group en colaboración con el Parlamento Europeo y la Comisión Europea en Londres los días 26 y 27 de noviembre de 1998 bajo el lema "*Europe: it is the future*".

se han ido configurando en el transcurso de las últimas décadas, pero que en la actualidad han acelerado su proceso de desarrollo.

La globalización de la economía ha generado un marco de referencia económica y financiera que fortalece sin duda, desde el punto de vista económico, el ya de por sí importante desarrollo del potencial del Euro, tanto desde el punto de vista del incremento de la competitividad como de la utilización eficiente de los recursos escasos. En otros términos, *la globalización de la economía en Europa necesita del Euro*, ya que no puede realizarse una economía globalizada con una diferente coordinación entre lo económico y el sistema monetario europeo que, si bien está ampliamente liberalizado, se encontraría deficientemente coordinado.

Pero, también, la globalización de la economía contribuye al desarrollo del Euro, ya que dinamiza este proceso, lo que lleva implícita una mejor utilización de las capacidades y de los recursos escasos con el objetivo de reducir los costes unitarios, generar una mayor competitividad y, a través de la misma, crear empleo y estabilidad.

Puede decirse que los objetivos de la globalización y los objetivos del Euro son idénticos: lograr una *cultura de la estabilidad* para inducir un cambio en la *cultura de las empresas y de las demás instituciones* de forma que sean más eficientes para la creación de empleo a través de la competitividad entre empresas y entre los sistemas.

El empleo se genera a través de una mayor eficiencia que se refleja en la competitividad, y ésta es consecuencia de *un cambio cultural de nuestras instituciones empresariales y del marco empresarial* que permita utilizar los potenciales disponibles, en todos y en cada uno de los países, regiones, instituciones y empresas.

II. LA GLOBALIZACIÓN DEL EURO COMO BASE DE UNA CULTURA DE LA ESTABILIDAD

La coincidencia histórica de la globalización de la economía y el desarrollo del Euro, en las circunstancias actuales, exige como condición *sine qua non* la *estabilidad financiera y económica*. La introducción de una *cultura de la estabilidad* en Europa significa una mayor preponderancia de lo económico-social frente a lo financiero, de la capacidad de dirigir las instituciones frente a la capacidad de administrarlas. La competitividad, en una cultura de la estabilidad, no descansa en una "cultura de los precios", sino en una "cultura de utilización de las capacidades", de las competencias, del conocimiento, para lo que se precisa, consecuentemente, de un cambio permanente de la división del trabajo.

La *globalización* no es un mero proceso económico. Hablando con Lübke se trata de una "evolución de nuestra civilización actual" y constituye todo un proceso de cambio, que no tiene marcha atrás, en el que la economía aporta en los momentos actuales un valor dinamizador

en este proceso globalizador. El *Euro* acelera este proceso de globalización de la economía, no ya solo en el contexto europeo sino también en el contexto mundial.

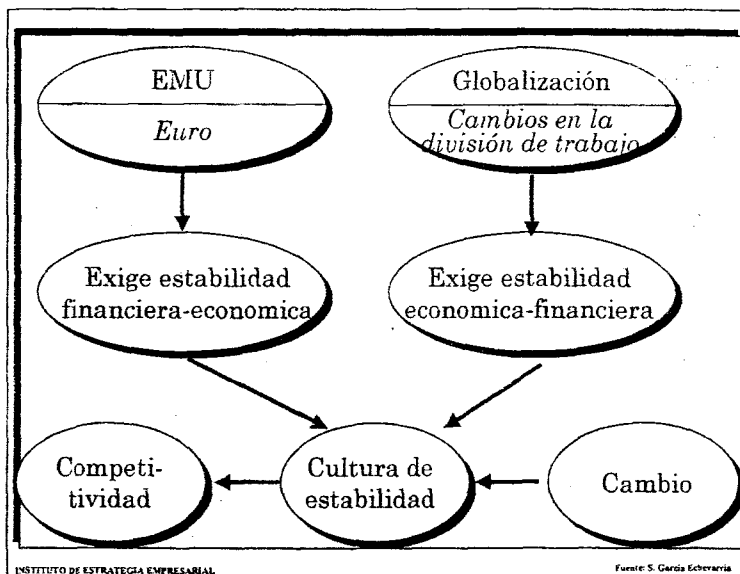


Figura 1: EMU y globalización: cultura de estabilidad.

Por ello la influencia actual y futura del Euro sobre la competitividad no puede explicarse, sin duda, correctamente, sin integrarlo en el contexto de la globalización de la economía. Globalizar no significa otra cosa que "*reducir distancias en el espacio y en el tiempo*". La globalización trata de acercar lugares y personas, y constituye, por lo tanto, el criterio económico por excelencia: no tener recursos escasos insuficientemente utilizados, con bajas utilidades,

bien sea por motivos de su localización, por una división de trabajo inadecuada, o por los tiempos de espera en el que no se utilizan los recursos disponibles y ello muy en particular en lo que afecta al “capital humano”. Globalizar significa, por tanto, utilizar eficientemente los recursos disponibles, así como utilizar y desarrollar las capacidades disponibles.



Figura 2: Impacto de la globalización

La globalización, desde su vertiente económica, busca, sin duda, alcanzar el principio económico de las *economías de escala* a través de dos formas organizativas complementarias: por un lado, el desarrollo de *redes*, principalmente de procesos con el fin de poder utilizar eficientemente las capacidades disponibles, y, por otro lado, la

exigencia de *descentralización*, lo que se manifiesta en el empuje organizativo de los procesos. Ambas formas organizativas plantean crecientes exigencias de coordinación a la economía y, como consecuencia, también, inciden en un mayor incremento de la competitividad.

Las *nuevas economías de escala* se logran a través de la *organización en redes* que permiten adecuar rápidamente las divisiones de trabajo vigentes, sin grandes traumas. La mayor competencia se genera como consecuencia de una mayor eficiencia en la utilización de capacidades lo que constituye, sin duda, la gran aportación de la globalización a la reducción de los costes unitarios y, consecuentemente, a una situación de un mayor empleo.

La globalización significa el paso de una *economía cerrada* a una *economía abierta*, esto es, una economía en la que el 50% del Producto Interior Bruto se encuentra regulado a través de instituciones estatales, o cuasi estatales, donde la característica fundamental, en cuanto a la forma de dirigir las instituciones, es la de administrar eficientemente esos recursos disponibles. El paso a una economía abierta implica la competitividad y la organización de los mercados como instrumentos de coordinación, lo que supone la necesidad de una mayor capacidad empresarial y directiva.

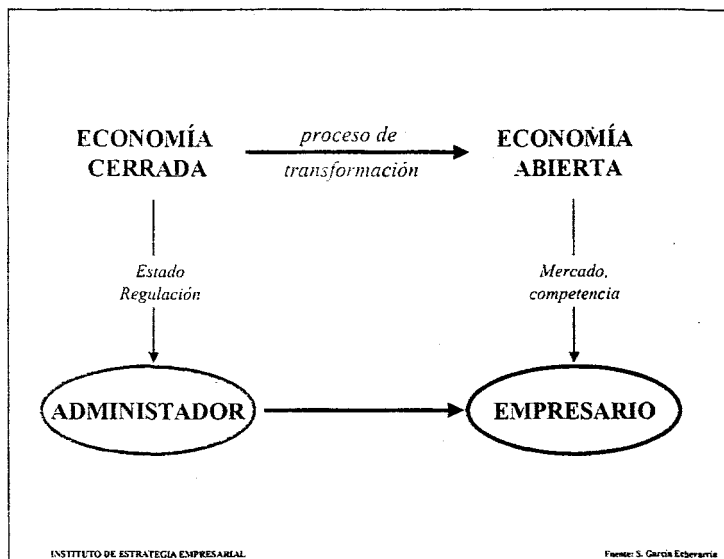


Figura 3: De una economía cerrada a una economía abierta

Este paso de una sociedad cerrada a una sociedad abierta, período de transición que estamos viviendo, significa un cambio radical en la forma de coordinar en la economía. Una economía cerrada tiene altos costes de coordinación, ya que cada una de las instituciones se orienta a sí misma, y establece barreras de protección que dificultan la comunicación, tanto a niveles globales como a niveles de organización interna de cada una de las instituciones, provoca un rápido desarrollo de burocracias y una gran rigidez al cambio. En una *sociedad abierta* se trata de eliminar barreras que obstaculizan la comunicación entre las diversas instituciones de manera que la proximidad en el espacio y en el

tiempo (globalización), la forma de coordinar orientada a las personas y a los problemas, permiten reducir radicalmente los costes de coordinación a través de la flexibilidad y rapidez como se coordinan y se adaptan las instituciones.

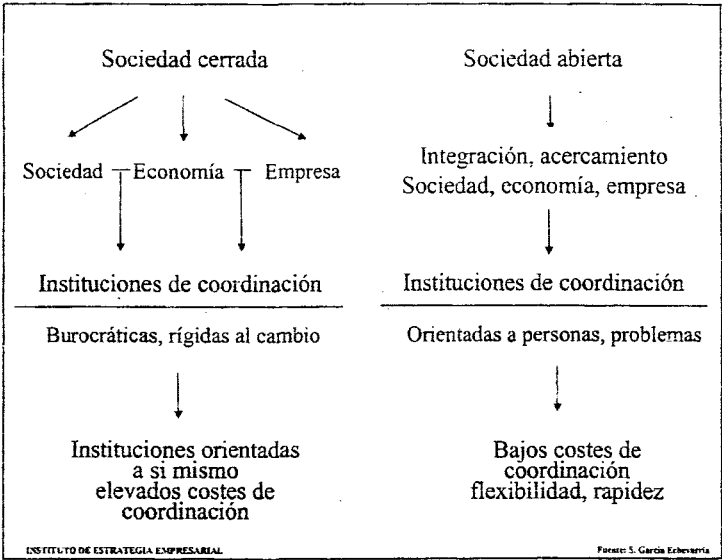


Figura 4: De una sociedad cerrada a una sociedad abierta

La globalización impacta de manera significativa en todos los ámbitos de la sociedad. La globalización promueve la *reducción de barreras*, exige la búsqueda de diferenciación y establece una división de trabajo permanentemente abierta buscando la eficiencia creciente a través de la creatividad y la innovación del cambio en la división del trabajo. Pero desde el punto de vista organizativo-institucional la globalización integra, acerca, la sociedad y la economía, las empresas y

los sistemas educativos, y facilita la creación de nuevas formas de *interface institucional*, lo que facilita los procesos de cambio. Por otro lado, globalizar significa una creciente necesidad de *interculturalidad* con lo que se integran personas y, al propio tiempo, y merced a ello, se reducen los “*costes de coordinación*” entre la empresa y el conjunto de la economía. Una de las características fundamentales de la globalización es la *generación de nuevas instituciones globalizadoras* y a nivel operativo, lo que exige de manera creciente mayores necesidades de capacidad directiva. Es por lo que la prioridad absoluta en el actual proceso de cambio se encuentra en el desarrollo de los recursos humanos y la capacidad de dirigir personas.



Figura 5: Impacto del proceso de globalización

Por un lado, la característica más relevante es el hecho de que la globalización impone nuevos valores entre los que pueden señalarse:

- La intensificación de la competencia.
- Organización en redes de la economía.
- La modificación de los sistemas que configuran el entramado económico-social.
- Cooperación.
- Desarrollo de capital confianza.
- Desarrollo de la autorresponsabilidad.

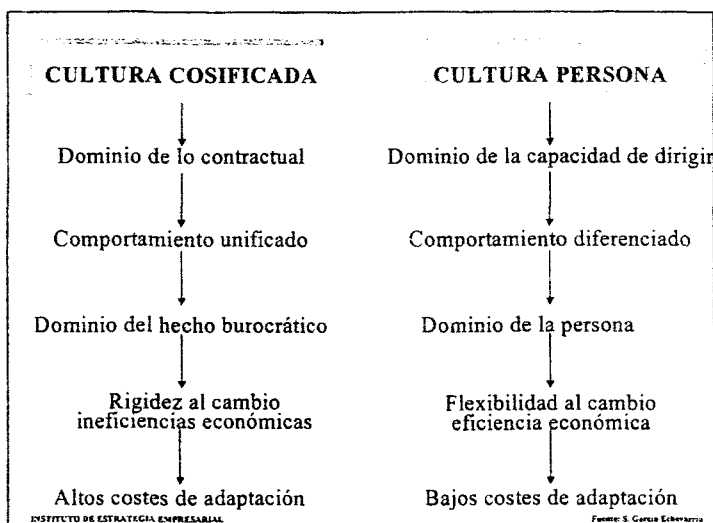


Figura 6: De una "cultura de las cosas" a una "cultura de la persona"

Todo ello significa, desde el punto de vista cultural, el cambio de una "*cultura de las cosas*" a una "*cultura de la persona*". Esto es, la salida de una comprensión errónea de la realidad económica y social como si fuese un entramado de contratos regulados que unifican comportamientos, con lo que automáticamente generan reglas burocráticas de las que las propias instituciones son las principales defensoras. Los procesos de cambio son imposibles en esta cultura y son altamente costosos. Tiene que romperse previamente esta "*cultura de las cosas*".

El paso a una "*cultura de la persona*" significa la necesidad de una nueva capacidad de management, lo que implica una mayor atención al comportamiento individual orientándose a la persona y a la necesidad de resolver los problemas que tiene planteados con los menores "*costes de coordinación*".

Se puede decir que se rompe una "*cultura de las cosas*", típica de una organización contractual y se pasa a una cultura del *management of abilities*, a una cultura de *corporate identification*, a una cultura del *management*, esto es, a una cultura de la capacidad de integrar valores en una institución que genera credibilidad y que integra personas.

La cultura tradicional de los inmovilizados no constituye hoy el punto fundamental de la competitividad de una empresa, de una institución, sino que lo constituye la cultura de las competencias disponibles, de sus conocimientos y de su capacidad como institución y

organización para configurar redes de desarrollo en las que se utilicen las capacidades de estas competencias. De ahí el éxito o fracaso de un proyecto empresarial.

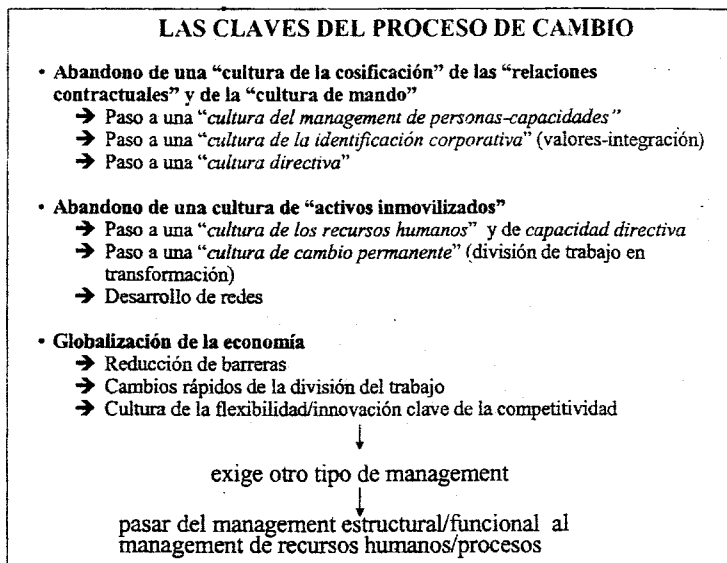


Figura 7: Claves del proceso de cambio

Es el paso de una organización funcional a una organización orientada a dirigir recursos humanos y, consecuentemente, a involucrar a la persona en los procesos de cambio.

El impacto de la globalización sobre la economía consiste en la eliminación de barreras entre las personas e instituciones, y se orienta a buscar precisamente las diferencias entre las personas y entre las

instituciones. La competitividad no es prioritariamente el precio, sino la eliminación de barreras. Para ello, o bien como consecuencia de ello, se hace posible la integración de instituciones y personas al romper una *"cultura de los precios"*, planteándose una necesidad creciente de *relaciones interculturales*. Con lo cual se enriquecen los procesos de diferenciación, se reducen los costes de coordinación, se acercan personas y se acerca el tiempo, se crean nuevos productos y mercados. Todo ello obliga al desarrollo de instituciones globales que permitan coordinar a través de principios y valores y, por otro lado, que permita descentralizar la realización de los procesos.

IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

- ☒ Elimina barreras
- ☒ Búsqueda estratégica de las "diferencias"
- ☒ Integración de instituciones y personas
- ☒ Crecientes relaciones interculturales
- ☒ Nuevas instituciones de coordinación

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: S. García Echevarría

Figura 8: Impacto de la globalización económica

Como consecuencia se precisan dos valores clave: el *valor de la estabilidad* como único marco de referencia en el que se puede actuar cambiando permanentemente los procesos con *seguridad* y, por otro lado, la *confianza* que es la que permite reducir los “*costes de coordinación*”.

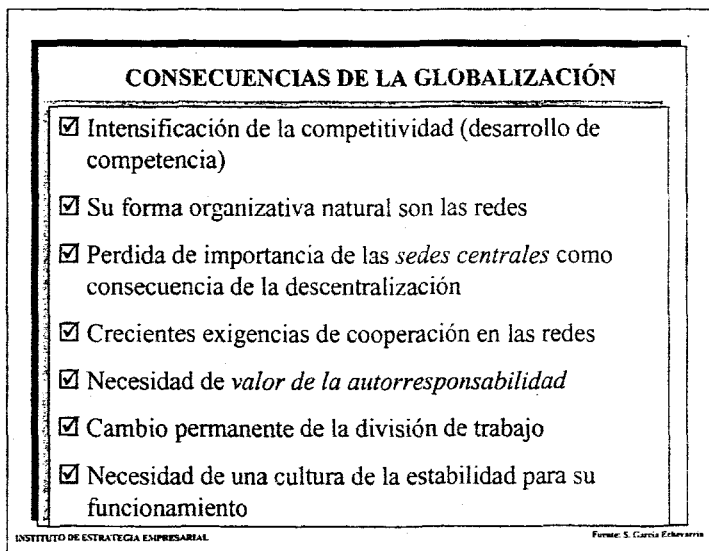


Figura 9: Consecuencias de la globalización

Resumiendo, las consecuencias de la globalización son:

- Se intensifica la *competitividad* con una mejor utilización de las competencias disponibles.

- Es necesario modificar estructuras y sistemas y aquél que no las realice se marginará.
- La forma organizativa es la red y la red se dinamiza de manera creciente. Aquella persona o empresa que quede fuera de esa red quedará marginada.
- Es necesario considerar que en las redes se eliminan las autarquías económicas y sociales, así como las unidades centrales como consecuencia de las crecientes exigencias de descentralización.

Para lo que se precisa de tres valores que arraigan como consecuencia de la globalización:

- Competir.
- Cooperar.
- Autorresponsabilidad.

Desde el punto de vista de los *principios de la competitividad* la globalización aporta cuatro criterios básicos de naturaleza económica:

- Desde el punto de vista del ordenamiento económico y social europeo la globalización implica una acentuación de los objetivos de la propia Unión Monetaria y Económica que se manifiesta en:

- ♦ Una *creciente competitividad* a la que debe darse una respuesta a través de los potenciales disponibles.
- ♦ Lograr una *reducción permanente de los costes unitarios* gracias a la creación de economías de escala a través de redes que permitan mediante la cooperación.

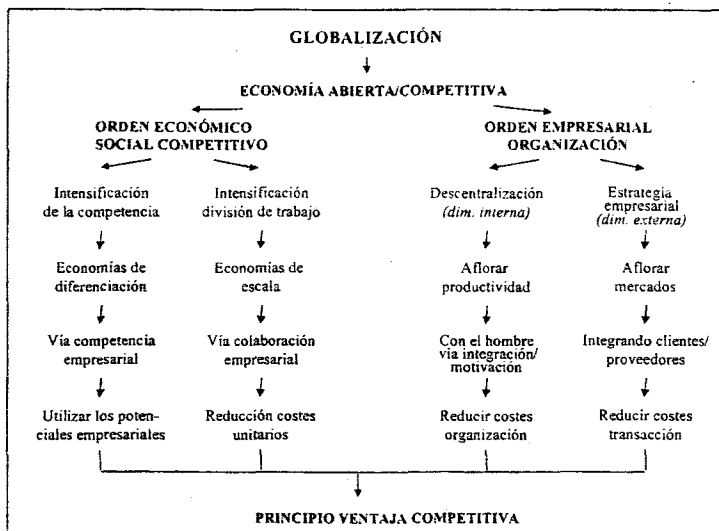


Figura 10: Globalización y criterios económicos

- Desde el punto de vista de organización de las instituciones la globalización impone una *descentralización* a través de la capacidad de integración y de dirigir los recursos humanos incrementando las productividades de la red, con lo que reducen radicalmente los costes de organización.

- Desde el punto de vista de su coordinación con el entorno las empresas y las instituciones deben reducir los costes de coordinación a través de la integración del cliente en el propio proceso institucional.

La globalización, como expresión, por un lado, de la división del trabajo, y de la creación de redes, por el otro, impulsa el desarrollo y la necesidad del Euro como exigencia de estabilidad y, por otro lado, obliga a la cooperación para poder ser competitivo. Ambos elementos, Euro y competitividad, obligan a un cambio en la cultura corporativa que exige otro tipo de capacidad de dirección.

La globalización de la economía obliga a un cambio radical en la forma de pensar exigiendo un *pensamiento estratégico* y obliga al cambio de todas las corporaciones. Éstas tienen que disponer de una *visión global*. Lo cual modifica tanto las formas organizativas como las de cálculo económico en las empresas, así como las demás instituciones. Tiene que pensarse globalmente y tiene que actuarse localmente, como expresión ya conocida en los debates actuales.

La globalización y el euro son la gran oportunidad tanto para el proceso de cambio cultural como para la primacía de los criterios económico-sociales y éticos.

III. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN SOBRE LA EMPRESA

La globalización de la economía impone necesariamente un *cambio corporativo* de las instituciones. Las exigencias de un planteamiento de la empresa desde una *visión global de la corporación* y la necesidad de su *desarrollo descentralizado* localmente, obliga a nuevas capacidades de management y, muy en particular, a las capacidades de management para dirigir personas.

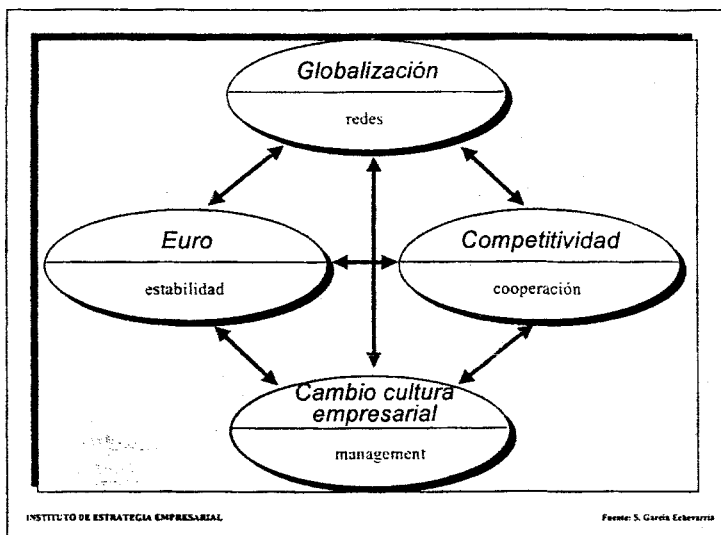


Figura 11: Globalización y cambio de cultura

La globalización constituye una revolución histórica desde el punto de vista de la recuperación de las dos claves de la actividad

económica y social: la recuperación de la credibilidad y la legitimación permanente de todas y de cada una de las instituciones singulares, tanto empresas, como universidades u hospitales, etc.; pero, en particular, por primera vez, exige la recuperación de la persona como la capacidad de desarrollarla, involucrada en la credibilidad y confianza puesta en un proyecto en el que sin barreras trata de desarrollar sus potenciales en una comunidad eficiente. Esta apertura de la sociedad y de la economía ofrece un gran reto humano. Toda acción económica y social, en cualquiera de las instituciones, no es un hecho meramente funcional en sí. Se trata siempre de un reto humano y como tal debe ir introduciéndose en *la cultura de las instituciones* y, muy en particular, de la empresa.

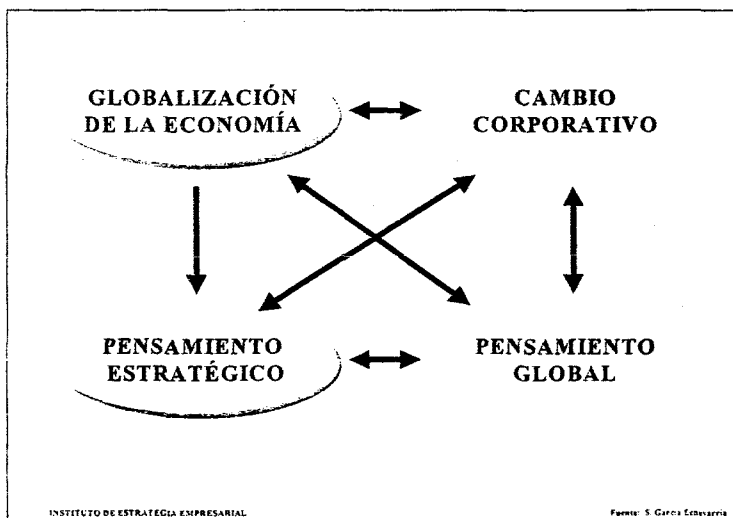


Figura 12: Globalización de la economía y cambio corporativo

Esta nueva conceptualización del fenómeno económico como consecuencia de la globalización obliga a una forma organizativa que diferencia claramente entre lo que es el *pensamiento global institucional*, que constituye el posicionamiento competitivo en base a sus competencias, predominantemente humanas, y lo que afecta a los ámbitos de actuación en forma de *procesos descentralizados* que son los que tienen que aportar la eficiencia económica de estos procesos. Las redes están fundamentalmente orientadas a la utilización de las capacidades de los procesos basadas en la confianza y cooperación entre las instituciones. De ahí los nuevos criterios económicos y financieros que tiene que observar el management.

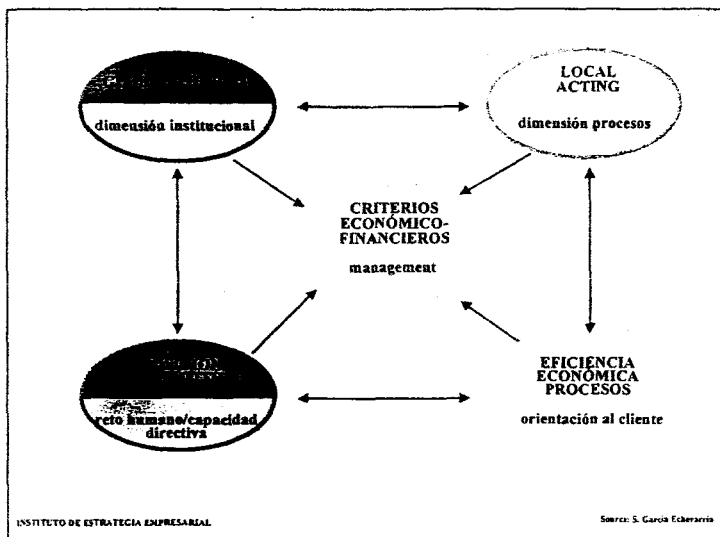


Figura 13: Criterios económico-financieros del management

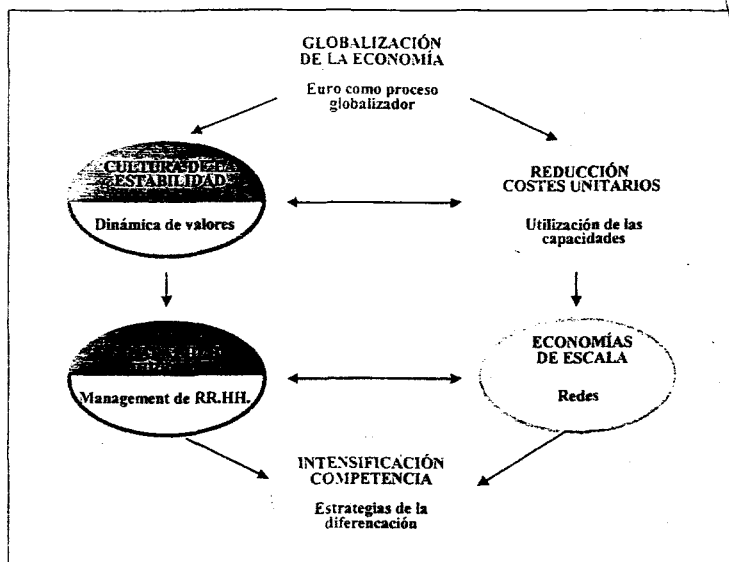


Figura 14: Globalización, Euro y capacidad directiva

La globalización de la economía y el Euro, como un proceso globalizador, implica dos aspectos básicos en la actuación económica y social: la necesidad de una *cultura de la estabilidad* para disponer de una dinámica de valores que permita adaptarse permanentemente, bajo criterios de seguridad institucional y personal y, por otra parte, la *reducción de los costes unitarios* no como consecuencia de una *cultura del precio*, sino como consecuencia del uso de las capacidades y de su desarrollo. Por ejemplo, en el hecho de la *reducción de los costes unitarios laborales* no es precisamente la "*reducción del precio*" lo que va a lograr el éxito en ninguna empresa, sino la capacidad del mana-

gement para utilizar los potenciales y desarrollarlos permanentemente. La clave no es el "precio" de las cosas, sino la capacidad de dirigir el desarrollo y la utilización de los recursos disponibles.

La dinámica del cambio dentro de una cultura de la estabilidad, que significa cambiar permanentemente, es la gran *capacidad directiva* de dirigir adecuadamente los recursos humanos. Si en Europa hace veinticinco años empezábamos con una nueva forma de entender lo que entonces se denominó Política de Personal hoy, en 1998, a otro nivel, sin duda, estamos otra vez empezando de nuevo otra forma de entender la capacidad de los recursos humanos desde un management de recursos humanos. Hay que volver a escribir la forma en la cual se dirigen personas, se integran personas, se afloran capacidades y se establece competitividad y cooperación dentro y fuera de las instituciones, como las claves del éxito de la nueva organización económica y social merced a la globalización y al empuje significativo del Euro.

Las economías de escala no las puede obtener una institución por sí sola, sino que las tiene que conseguir con los "otros", esto es, en red. De ahí, la necesidad de esta capacidad de dirigir personas y de la capacidad de poder estar en redes eficientes que es de donde van a salir los criterios de diferenciación más importantes para lograr una posición competitiva.

La reducción de los costes unitarios en función del adecuado

management de las capacidades disponibles, en particular, del desarrollo directivo que constituye hoy la clave europea, implica necesariamente una *cultura de estabilidad* con lo que lo económico y lo social pasan a ser parte significativa de la realidad directiva y no el "precio". La privatización y la nueva regularización que significa la ruptura de una sociedad cerrada contribuyen a un cambio de la cultura empresarial. Ésta es la gran oportunidad que tiene Europa de desarrollar un management eficiente de sus recursos humanos. *Sus recursos humanos son el principal catalizador del éxito o fracaso de la posición competitiva de Europa en el mundo.*

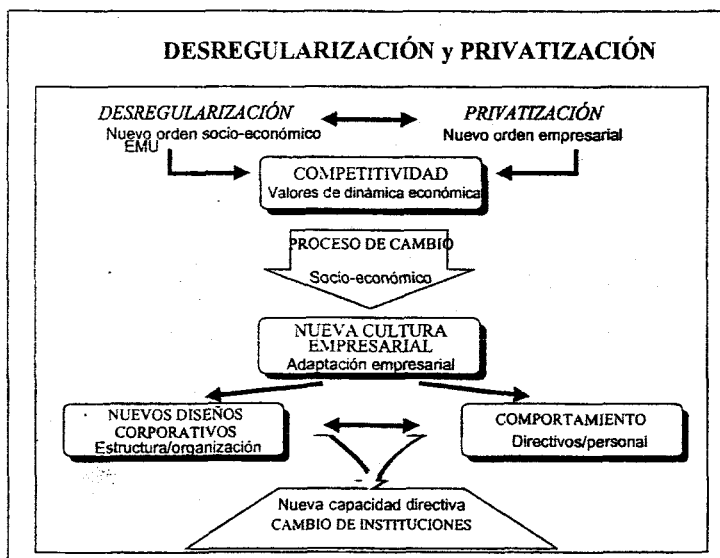


Figura 15: Nueva regulación y privatización

La nueva regularización, el nuevo orden económico, social y monetario desde todos los puntos de vista, y tal y como se recoge en los nuevos ordenamientos sociales y económicos europeos, junto con el proceso de privatización de la economía, constituyen los dos pilares básicos para el desarrollo de una nueva dinámica de los valores económicos que conllevan un proceso de cambio. Sin este nuevo marco no se podrá crear una nueva *cultura empresarial* que provoque la adaptación de las empresas, tanto en sus diseños corporativos, como, muy en particular, en los estilos de dirección de los recursos humanos. Por primera vez en Europa las capacidades directivas y empresariales se desarrollan en torno a la capacidad de dirigir recursos humanos, como el factor de éxito. Como bien señala un destacado empresario centroeuropeo el recurso humano no es un "*factor de costes*", sino que es precisamente el "*factor de éxito*". Éste es el cambio radical en las nuevas instituciones que afecta tanto a las estructuras del mercado de trabajo y demás instituciones reguladoras del trabajo, como también a todos los diseños del ámbito del management de recursos humanos en las empresas europeas. Éste es el gran reto que tiene Europa, reto estrechamente unido al desarrollo y difusión del conocimiento. No es el "precio" de los recursos humanos, sino la capacidad de su desarrollo y de su management, lo que va a dar el éxito y la estabilidad económica y social, y como consecuencia, su capacidad de creación de empleo.

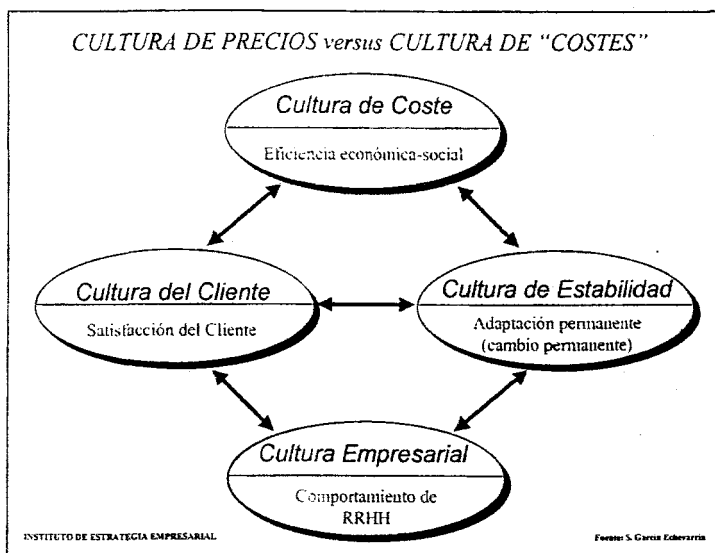


Figura 16: Cultura del precio versus cultura de costes

Venimos de una *cultura del "precio"* y vamos a una *"cultura del coste"*, entendido el coste no en los términos tradicionales del *coste de los factores*, del precio, sino de una *cultura de coste* en función de la exigencia económica y social de la utilización de los recursos escasos. Y este principio económico de eficiencia constituye también el primer principio ético. Los recursos escasos, a nivel planetario, deben utilizarse eficientemente para conseguir el segundo de los principios éticos: la creación de empleo, esto es, el desarrollo de la persona a través del conocimiento, lo cual solo se puede lograr a través de la eficiencia económica y social.

Y desde esa transición de la *cultura del precio* a la *cultura del coste*, así entendida, pasamos a una *cultura del cliente* y a una *cultura de la estabilidad*, entendida ésta como proceso de cambio permanente. Cuando se habla de *cultura de la estabilidad* es una cultura que da "seguridad", en un mundo inseguro, a las personas y a las instituciones. Su *seguridad* radica en ellas mismas, en su capacidad de adaptación permanente a los cambios tecnológicos y económicos, y en su capacidad para adaptar sus capacidades humanas, lo que lleva a otro tipo de cultura empresarial y a otro tipo de comportamiento humanos en la empresa.

IV. COMPETITIVIDAD COMO RETO EUROPEO

El desarrollo de la competitividad en una sociedad abierta no es, por lo tanto, primariamente, una competitividad de precios. La competitividad europea es la competitividad de sus empresas y de todas sus instituciones, por lo que son los elementos culturales los que definen un comportamiento competitivo en las personas y en las instituciones. Ser competitivo significa la aceptación de un conjunto de valores que logran aflorar las competencias dentro de una determinada *cultura corporativa*. El paso de una *cultura del precio*, como punto de referencia del comportamiento humano, a una cultura del desarrollo de las competencias personales e institucionales en función de la *cooperación*, exige, sin duda, un concepto de competitividad que no concuerda con el tradicional pensamiento económico.

Esta cultura de la competitividad exige necesariamente una "cultura de la estabilidad" con el fin de que pueda generar "seguridad", en las instituciones y en las personas, que les permita innovar y crear, con el fin de poder posicionarse eficientemente en la utilización de los recursos.



Figura 17: Competitividad internacional clave

Considero que *competitividad* debe ser la respuesta necesaria a la gran "inseguridad" que domina nuestra civilización actual. Solamente puede lograrse *seguridad* dentro del marco amplio de una comunidad, cuando la institución en la cual una persona realiza sus competencias y su propio posicionamiento le garantiza ser competitivo, esto es, disponer de competencias diferenciadoras que le aseguran una posición

en las redes. Lo interesante es no salirse de la red, porque se margina. Es por lo que se precisa para el caso de salida de la red de un nuevo tipo de política social. La *política social* dominante no es la adecuada para un contexto de transformación como el europeo, donde aproximadamente el 63% de las personas van a tener que modificar su pertenencia a una u otra empresa, como consecuencia del cambio de la división de trabajo y el trasvase de los recursos humanos que implica.



Figura 18: Una nueva conceptualización de la competitividad

Pierde cada vez más peso una conceptualización de la competencia internacional en los términos clásicos de una *competencia destructiva*, en la que la supervivencia constituye, sin duda, el factor

dominante en el comportamiento de la persona y de las instituciones. Este tipo de *competencia destructiva* destruye la *confianza*, pero además, desde el punto de vista económico, tiene costes elevados, ya que solamente logra las productividades y los resultados de sus propias economías de escala, no dispone de las productividades de los "otros", ya que solamente opera en función del precio de las cosas y, por otro lado, se pierde la referencia que se tiene, a efectos de comparación del otro. Por lo tanto se encuentra sin capacidad para poder medir la racionalidad con la que lleva a cabo sus procesos económicos y sociales.

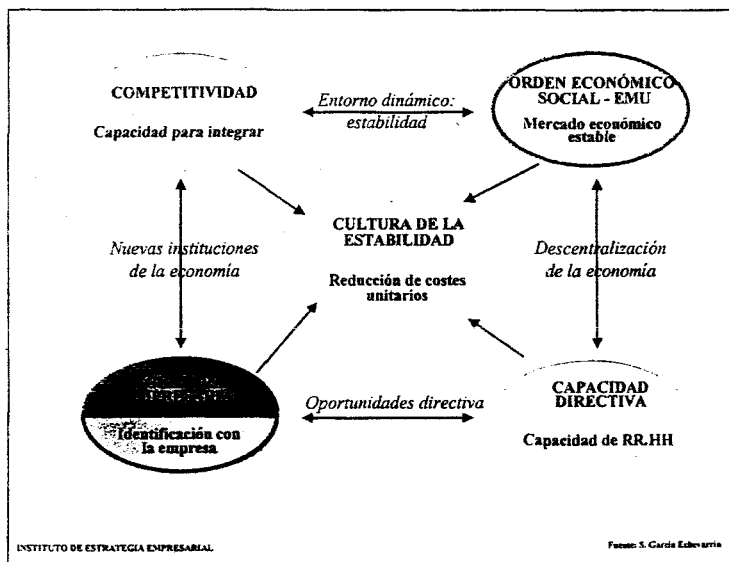


Figura 19: Competencia en el ordenamiento económico y social europeo

La competitividad en una sociedad abierta y en una economía globalizada tiene que entenderse como una *competitividad integradora*, que promueva una dinámica de cambio en las actividades empresariales y que los resultados son, por un lado, la *cooperación* con los "otros" y, por el otro, la aportación de cada uno al ser diferentes sus competencias.

Ser competitivo exige la disposición de un *sistema de valores* que permitan el desarrollo en sus potenciales humanos valores tales como libertad y flexibilidad, innovación y creatividad, y, por otra parte, disponer de capacidades y habilidades que permitan dar una respuesta eficiente al manejo de los recursos y de los sistemas. Pero, muy en particular, el hecho de la *cooperación* con los "otros" en aquello en lo cual se logran conjuntamente las economías de escala. Solamente en una concepción competitiva de esta naturaleza podrá lograrse que la globalización lleve a una utilización eficiente de los recursos, con el fin de crear empleo como consecuencia de una mayor eficiencia económica y social.

Por competir, se entiende generalmente la competencia entre las empresas. El producto Interior Bruto en Europa, en lo que se puede denominar como economía privada, puede situarse en torno al 50%, en el mejor de los casos, aunque muchas de estas actividades privadas se encuentran todavía dentro de un marco regulado, global o parcialmente. La competitividad dentro de una globalización no afecta ni mucho menos solo a las empresas. Tienen que entrar en competitividad los

sistemas, por ejemplo, el sistema educativo, el sistema social o las estructuras del mercado de trabajo, o el sistema fiscal, etc., esto es, todo lo que constituye el marco competitivo de las empresas. Si en el sistema educativo, por ejemplo, se entra en competencia en la formación de capacidad directiva, se generarán las redes eficientes en cuanto a la utilización de las capacidades de formación, se generará una formación intercultural y se dará respuesta en la investigación y la educación se integrará en las exigencias del mundo real en cuanto a las necesidades del conocimiento. Lo mismo puede asegurarse en cualquiera de los otros ámbitos que establece el marco que condiciona la competitividad entre las empresas. Aquellos países ó regiones que no estén dispuestos a cambiar los sistemas y el marco correspondiente se marginarán y tendrán serias dificultades de adaptación.

La *competitividad* constituye, sin duda, un valor cultural por excelencia que tiene grandes repercusiones económicas y que exige, entre otros, los valores de libertad, creatividad e innovación junto a la flexibilidad y dinámica. Cuando se habla de flexibilidad seguimos hablando de flexibilidad contractual y no hemos empezado a hablar de la capacidad de desarrollar los recursos humanos. De este desarrollo depende el aseguramiento de los puestos de trabajo y el desarrollo de las capacidades de la persona. Si no se logra cambiar esta cultura en las empresas, en las instituciones y en el conjunto europeo no se llegará a ser competitivo.

No cabe la menor duda que los pasos que se han dado desde el

punto de vista del ordenamiento económico y social en Europa, junto con el Euro, como motor necesario e implacable, va a empujar seriamente este cambio de valores. El problema es cómo se materializa y a qué coste y en qué circunstancia, se produce este proceso de cambio dentro de las empresas. El coste social de este proceso de transición será bajo si el mundo empresarial, si la capacidad directiva, consiguen poner en marcha los mecanismos de aprendizaje para lograr organizaciones inteligentes y, al propio tiempo, aprender a dirigir personas a través del diálogo integrándolos en los proyectos empresariales.

Ser competitivo significa situarse, por un lado, dentro del marco de una cultura impulsada por un ordenamiento económico y social, y que actualmente promueven tanto los Tratados Europeos de la Unión Económica como de la Unión Monetaria y, por otro lado, el hecho de la modificación de la *cultura corporativa*. Estos valores son los que consiguen que la persona modifique su comportamiento para el desarrollo de sus competencias con el fin de asegurarse tanto su propio desarrollo personal como el desarrollo de las instituciones.

Esta competitividad no puede lograrse si no está basada en una *cultura de la estabilidad* que implique permanentemente la *reducción de los costes unitarios*. La competitividad europea dispone hoy de un potente ordenamiento económico y social que le asegura, por un lado, la capacidad de una nueva institucionalización de la economía, de una *nueva cultura empresarial*, que dé *seguridad*, a través de la

legitimación de la empresa y del orden económico y social, para impulsar el desarrollo de la capacidad directiva y del management directivo. Vamos a una sociedad en la que el recurso escaso es la *capacidad directiva* dentro del contexto señalado de una cultura de la estabilidad, por lo que el *sistema educativo* y el conocimiento contienen la clave básica de la competitividad europea.

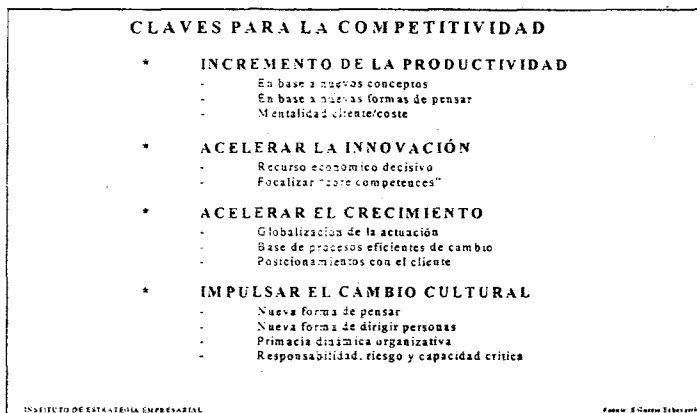


Figura 20: Las claves de la competitividad

Las cuatro claves de la competitividad pueden situarse en torno a la necesidad de una utilización eficiente de los recursos escasos mediante el cambio en las formas de pensar y conceptualizar el papel de los recursos humanos en la empresa. La productividad se logra con las personas y no contra las personas:

- Es preciso la introducción de una cultura generadora de procesos de creatividad y de innovación que permita descubrir

e identificar permanentemente las competencias básicas, esto es, desarrollo del conocimiento.

- Se debe crecer permanentemente de forma que a través de la descentralización se puedan globalizar los procesos sin perder la identidad corporativa.
- Es necesario promover un cambio cultural con una nueva mentalidad en la cual prime la asunción de responsabilidad y riesgo con el fin de asegurar el propio proceso de cambio.
- Puede decirse que el éxito de la empresa es el resultado de la disponibilidad de los recursos humanos para que se adapten a las nuevas situaciones cambiantes a través de una capacidad directiva que genere credibilidad para la institución y que mediante su legitimación permita integrar el desarrollo de los potenciales humanos.

V. EURO, ESTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

En el debate de las ventajas que ofrece una Unión Monetaria se refleja permanentemente el impacto directo en lo que concierne a los procesos de transacción y su contribución a eliminar importantes incertidumbres provenientes del mundo financiero que han implicado

siempre un gran riesgo económico y empresarial. Además de ello esa nueva dimensión del Euro constituye, sin duda, una de las magnitudes más importantes de la propia competitividad del contexto europeo.

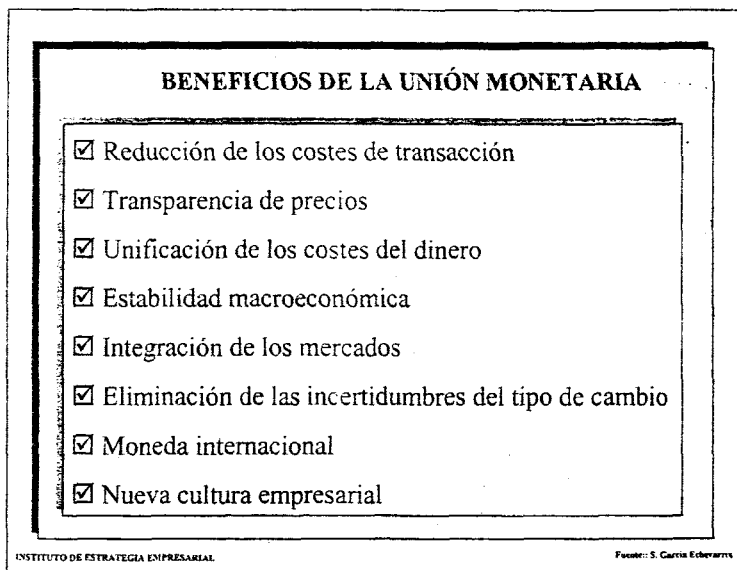


Figura 21: Beneficios de la Unión Monetaria

Pero no cabe la menor duda que una de las contribuciones más significativas del Euro se encuentra en el *ámbito indirecto*. La generación de una nueva "*ilusión monetaria*" en muchos de los países europeos ha podido apreciarse en los últimos meses como una nueva forma de entender los procesos financieros y económicos. La sorprendente ruptura en muchos de los países europeos de una "*tradicional cultura de la inflación*" a una "*cultura de la estabilidad*",

con una aceptación generalizada sin precedentes, hubiera sido impensable unos pocos años atrás. El EMU y su instrumentación en el *Euro* constituye hoy ya un cambio radical en la forma de entender el valor y la estabilidad monetaria como componentes significativo del ordenamiento económico y social. Probablemente era difícil pensar que en Europa se produjese un cambio de cultura tan rápido como el que ha sucedido en los últimos dos años en muchos de los países.

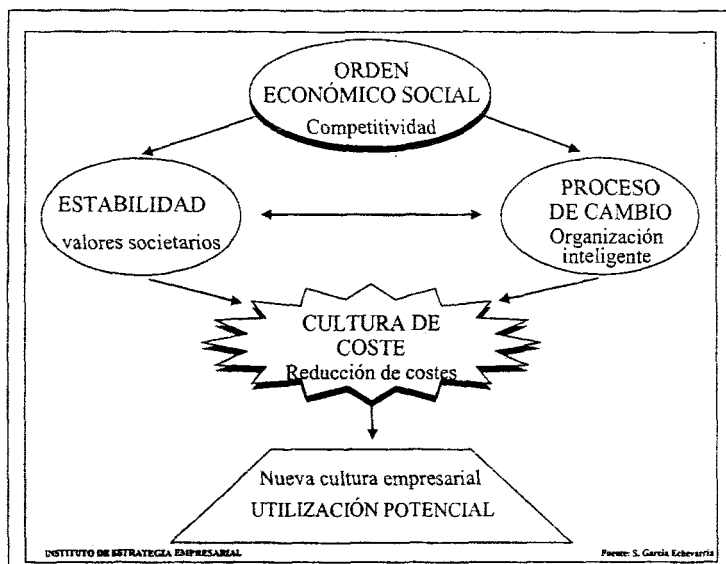


Figura 22: La nueva cultura empresarial

Este nuevo ordenamiento económico y social, basado en el objetivo de competir, persigue: la generación de estabilidad, no solo financiera y económica, sino también social. Por tanto, es clave el aprendizaje sobre cómo se tienen que realizar los procesos de cambio a

nivel global y a nivel empresarial, de forma que se genere una nueva mentalidad económica que bajo la denominación de "cultura de costes" esté orientada a la utilización de las capacidades y no al precio. Se tiene que lograr una nueva cultura empresarial que facilite la coordinación en el contexto económico y social de forma que pueda permitirse un mayor bienestar en la Comunidad Europea y Mundial como consecuencia de otra forma de pensar, de otra forma de hacer y de otra forma de organizar los fenómenos económicos.

Nos encontramos inmersos en un proceso de transformación en Europa cuyo objetivo es reducir los *costes unitarios* de manera que se pueda beneficiar el bienestar de la comunidad, ser competitivos y crear empleo. El proceso de transformación es un *proceso de cambio cultural* en el que se busca combatir la *inseguridad* a través de la identificación con la corporación, y ello solamente se logra mediante su legitimación en la competitividad. Para lo cual se precisa de la *globalización desde el Euro* como elementos cambiantes que permitan una cultura de la estabilidad y, por otro lado, las exigencias en el comportamiento de las personas de la aceptación de un cambio permanente.

La creación de empleo se encuentra estrechamente relacionada con el conocimiento y con las capacidades competitivas, esto es, con las competencias disponibles y la capacidad de dirigir esas competencias al objeto de reducir los costes unitarios a través de la utilización de las capacidades. Europa tiene que crear empleo, puede crear empleo a través de una cultura del management que utilice las amplias

capacidades disponibles y nunca puede ser en función de una cultura del "precio".



Figura 23: Empleo y competitividad

La estrategia económica en un entorno globalizado tiene que estar, por tanto, orientada, por un lado, a una *estrategia de redes* en todos los ámbitos empresariales y en el marco en el que se desarrolle la empresa, de todas las instituciones europeas de manera que puedan aprovecharse las productividades de estas economías de escala virtuales. Las redes facilitan los procesos de cambio sin grandes rigideces ni traumas y, por otro lado, en la red tienen que ofrecerse necesariamente las diferencias como componentes de las propias

economías de escala. Esto es lo que fideliza los clientes y lo que va a legitimar a cada una de las instituciones que configuran nuestra vida política, económica y social.

Resumiendo podemos señalar que la globalización busca nuevas economías de escala, provoca una exigencia de estabilidad que en Europa la avala el *Euro* y, por otra parte, el propio incremento de la competitividad obliga a cada una de las instituciones empresariales a ser competitivos utilizando las competencias existentes. Los recursos humanos y la capacidad directiva constituyen en los próximos años la pieza fundamental para reducir los costes unitarios y dinamizar los cambios, con lo cual se creará nuevo empleo como resultado de la apertura de nuevos productos y mercados.

VI. CONCLUSIONES

1. La introducción del Euro en un contexto ya globalizado de la economía potencia su valor para la competitividad como consecuencia de una cultura de la estabilidad financiero-económica.
2. La globalización de la economía solamente puede funcionar en el marco de una cultura de la estabilidad, por lo que el Euro fortalece la posición de la Unión Europea en el contexto mundial.

3. La recuperación en muchos países de la "ilusión monetaria" les ha permitido pasar sorprendentemente de una "cultura de precios" a una "cultura de la estabilidad", con lo que se asienta una nueva mentalidad económica.
4. La globalización de la economía y el desarrollo del Euro conlleva un cambio institucional tanto a nivel del marco económico-social como empresarial. Todas las instituciones tienen que cambiar sus diseños de management y organizativos. En todas se precisa de un diseño corporativo-global con el que se legitima la institución y de un diseño operativo basándose en procesos que le permitan establecer las redes.
5. La globalización y el Euro impulsan conjuntamente una serie de valores clave: intensificación de la competencia, cambios en los sistemas y estructuras, cooperación y autorresponsabilidad.
6. El éxito del Euro radica en su contribución a una creciente eficiencia de la globalización de la economía y de la sociedad europea. Si no se consiguen globalizar los potenciales europeos, esto es, desarrollar las capacidades disponibles, no se reducirán los costes unitarios, con lo que no se incrementará la competencia.
7. La competitividad no es el "precio" de las cosas, sino la capacidad directiva en todas las instituciones de la economía y de la sociedad para desarrollar los potenciales disponibles. Por consiguiente, hay

que lograr un cambio cultural que permita a las personas confiar en sus instituciones y en sus capacidades.

8. La competitividad exige, al propio tiempo, competir con sus "diferencias", y cooperar con el "otro" para utilizar las economías de escala. Lo cual impone una revisión de muchos de los planteamientos del orden de competencia existentes para que sea eficiente económica y socialmente.
9. La competitividad no se puede limitar a la competitividad entre las empresas. Solo puede darse esta competitividad en Europa si se ponen también en competencia los sistemas que configuran el marco empresarial: sistemas educativos, fiscales, mercado de trabajo, etc.
10. La globalización y el Euro precisan ambas, para su existencia, de una cultura de la estabilidad política, económica, social y financiera. Con ello se pasa de una cultura del precio, de carácter especulativo, a una cultura económica, de aprender a dirigir personas y desarrollarlas para realizar una eficiente utilización de los recursos escasos.
11. Los cambios en el management de las instituciones, así como en su organización, el desarrollo de organizaciones inteligentes, exigen otro estilo de dirección de personas y otro tipo de desarrollo corporativo de las instituciones.

La globalización de la economía lo exige y es éste quizás el gran reto en este proceso de transición de una economía cerrada a una abierta.

12. Europa tiene en estos momentos grandes oportunidades si con el *Euro* fortalece el desarrollo de su globalización, se transforman las culturas empresariales y desarrolla empleo.

Europa puede generar empleo altamente eficiente si se abre a nuevas formas institucionales aflorando las competencias disponibles; en particular, el conocimiento. Para ello hay que derruir aún serias barreras tanto en el marco de los sistemas que configuran el entorno empresarial como dentro de las propias empresas e instituciones.

